

4－3．成長分野支援

3-1. 環境ボランティア活動 15 年

AIM(志)&コンサルティング研究所 代表 朝倉 久男

E-mail : yfe16689@nifty.com

平成5年4月1日、板橋区は以下のような「エコポリス板橋」環境都市宣言を行っている。

豊かな自然 澄んだ空気 静かでやすらぎのある暮らしは私たちすべての区民の願いです。板橋区にはみどりと水の豊かな自然やいきいきとしたまちなみなど誇れる環境が残されています。しかし 近年の盛んな都市活動は かつての良好な環境を徐々に失わせ さらに地球環境をも悪化させています。環境にやさしい暮らし方や事業活動を進めながら かけがえのない地球環境を子孫に引き継いでいくことが 私たちに課せられた責務です。私たち板橋区民は 真に快適な環境を創造するために 人と環境が共生する都市「エコポリス板橋」の実現を目指していくことをここに宣言します

1. 私たちは 毎日の生活が地球環境に影響を及ぼしていることを認識し 地球市民として行動します
2. 私たちは リサイクルの推進やエネルギーの節約に努め 地球の資源を大切にします
3. 私たちは みどりや水 空気を大切にし 様々な生物が共に生きていける環境づくりに努めます

私は海外駐在から戻って間もない平成9年、板橋区報に掲載されていた「板橋環境会議」のボランティア公募が目にとまったのである。というのも、数回に亘る海外駐在を通じて、特に欧米の人達は忙しい仕事の合間にも様々なボランティア活動に参加し、地域社会との交流や貢献を通じて、自己の人間形成・研鑽を図っているのを見てきたからである。

板橋区報に掲載されていた応募内容は、「区民、事業者、学校、行政などが協働で板橋区の環境をよくしてゆくために、ともに考え行動する板橋環境会議に参加しませんか」とありました。この板橋環境会議は、上記の「エコポリス板橋」環境都市宣言を受けて、平成7年に区民を主体としたボランティア組織として発足し、17年の活動を経た後、昨年同じような環境活動を行っている「板橋区地球温暖化防止活動推進協議会」と合体し、新たに「いたばしエコ活動推進協議会」（略称「いたエコ協議会」）として再編され今日に至っています。私は、「板橋環境会議」の代表を務めていたことから、新たな「いたエコ協議会」でも代表として35名の会員とともに日々、「環境に配慮したまちづくり」や「環境にやさしい暮らし方の普及」などに取り組んでいます。「いたエコ協議会」では、毎月1回の定例会を設け、具体的な企画立案を行い、環境に関する様々な活動や取組を実践しています。

協議会の下には5つの活動部会（温暖化防止普及部会、環境知恵袋部会、環境まちづくり部会、再資源部会、緑のマップ・プロジェクト部会）があり、大きな環境イベントとしては、板橋区主催の「エコライフフェアー」や「環境なんでも見本市」の企画運営を行っています。

「温暖化防止普及部会」は、地球温暖化を促進する原因の一つであるCO₂（二酸化炭素）の排出量の抑制を区民の皆さんと共に考え、行動してゆく部会です。環境保全や地球温暖化防止への行動に繋げることを目指し、「植物によるCO₂吸収量の見える化プロジェクト」、「緑のカーテン

の普及活動」「温暖化防止の啓発イベントの企画」や「エコ・クッキング」「夏の打ち水」「エコ工作」などの個別プロジェクトも展開しています。また、CO2 排出量の抑制に向けた学習や討議を踏まえ、「エコ・アクション9」を取り纏めて区民への呼びかけも行っていくことにしている。

「環境知恵袋部会」は、「板橋環境白書」を読む会から発展し、一般向けの「板橋エコライフの知恵袋」とジュニア向けの「板橋エコライフ・ジュニアの知恵袋」を作成し、環境にやさしく楽しい生活の更なる実現を目指す啓蒙活動を行っています。知恵袋には、「昔の人の知恵」「区民が考え出した知恵」「最先端技術による生活の技」なども盛り込まれています。

現在、幼稚園児や小学校低学年の児童を対象とした「キッズ版エコカード」を試作し、次は子供が楽しくエコライフ活動をするための「エコかるた」を準備中です。

「環境まちづくり部会」では環境に配慮したやさしいまちづくりを目指し、区内の環境美化活動などを行うことにより、区民、学校、事業所、行政と連携を取りながらエコライフネットワークを構築していくことを目的としている。具体的な活動として、区の「喫煙マナーアップ推進委員」として区内各駅周辺のタバコの吸い殻等のポイ捨てや歩きタバコ等の防止に努めています。また、区民の飲み水ともなっている「荒川河川敷の清掃活動」、志村管内をモデル地区として「落書き消去活動」、更に貴重な水資源である「井戸水・湧水のマップ作り」などを行い、災害時の生活用水としての活用なども検討しています。

「再資源部会」では、3R（リデュース、リユース、リサイクル）運動を実践し、循環型社会の構築に貢献することを目的としている。現在、板橋区では資源ごみの回収対象品にはペットボトルキャップは入っていません。キャップを燃やさず資源として回収することによって、①CO2 の削減、②キャップ選別や洗浄作業を地域の知的障害者に行ってもらうことで就労機会の確保にも繋がること、また、③キャップ再生加工企業からの買い取り代金の一部が世界の恵まれない子供たちへのポリオワクチンの接種にも貢献できる、などの成果もあげています。また、生ごみの分別・回収をリサイクルルートに乗せることで、堆肥「みのり」として結実する等、3R活動を通じて循環型社会の実現を図る一助にしたいと考えています。

「緑のマップ・プロジェクト部会」では、実際に街を歩いて、白地図に「緑」や気付いたことを書き込みながら、「緑のマップ」を作っていく。そのマップを通して街の環境のみならず、地域の景観や歴史などを考えます。「緑は地域の共有資産」とは生物多様性、持続可能な社会に繋がるものであると思っています。

板橋の環境をよりよくしていくためには、行政（区）との協働は勿論のことですが、様々な環境団体や企業とも連携し、幅広いネットワークを形成していくことが求められています。ある意味では、企業の経営支援を行う中小企業診断士としての経営コンサル的な役割がボランティア活動でも必要だと感じる日々です。仕事も遊びもボランティア活動も充実することで人生をより楽しみながら、そして地域への貢献も果たせてゆけたらと考えています。



板橋区政 80 周年記念式典(平成 24 年 10 月)で
坂本 板橋区長より感謝状を授与。

3-2. 環境問題における中小企業診断士の役割

三澤 みどり

E-mail : m-misawa@triton.ocn.ne.jp

地球温暖化は私たちの生活に様々な影響を与えます。異常気象による生態系の変化や食糧不足、海面水面の上昇による領土の縮小、そしてエネルギー不足など、身近にその影響を感じていなくても、確実に私たちの生活環境に危機的な影響を及ぼし始めています。このような状況下において、地球温暖化防止のためには、以下の環境への取り組みが必要です。

- ① 環境への取り組みについて、一人ひとりが自分自身の問題と受け止めて、「普段の生活でできること」から実践すること
- ② 事業者は「事業者としての責任」を全うするために、事業活動の中で環境への取り組みを実践すること

そして、環境問題における中小企業診断士の役割は、事業者に対して、前述②「事業活動の中で環境への取り組みを実践すること」の必要性を訴え、事業者と行政と三位一体で協働活動していくことであると考えます。

環境問題に取り組む目的は、「かけがいのない“地球”を次世代に引き継ぐこと」です。そして、かけがいのない地球を次世代に引き継ぐには、深刻化する地球温暖化を防止するための様々な取り組みを考え、実践することが必要です。

ここで、板橋区内の事業者の環境問題の取り組みについての現状をお知らせします。平成24年5月に行われた板橋区内事業者への環境への取り組みに関する調査結果では、「エアコンの温度調節」「夏期におけるクールビズの実行」「不使用時の電源オフ」などの取り組みについて、60%以上の事業者が取り組んでいます。一方、再生可能エネルギーや省エネルギー設備の導入等については、事業者全体の数パーセントが取り組んでいます。この結果から、費用がかからず工夫次第ですぐに実行できるものについては比較的取り組んでいる事業者が多い一方、設備投資等費用のかかる施策については、「なかなか実行することが難しい」と考える事業者が多いことが推測できます。

地球温暖化の現状は、世界レベルで深刻化しています。そして抜本的に地球温暖化を防止するためには、生活・行動を工夫して取り組める、いわばソフト面での施策だけではなく、再生可能エネルギーや省エネルギー機器・設備の導入を促進させ、温室効果ガスを削減することが必要です。しかしながら、前述のアンケート調査に付随したヒアリング調査から「環境問題は時代のニーズとして避けて通れない」と認識している一方で、再生可能エネルギーや省エネルギー機器・設備の導入については「コストがかかり実施が難しい」と考える事業者が多いことがわかりました。つまり事業者は環境問題に取り組むことは必要だが、現状の経営状況では、「環境問題に取り組むために投資する資金作りが難しい」と考えているということです。

板橋区は全国に先駆けて環境問題への取り組みを行っている先進的自治体です。「緑のカーテン」は、板橋区が最初に行ったものです。また、板橋区は地方自治体としては全国に先駆けて平成7年にエコポリスセンター（区立）を設置し、環境都市宣言等を行っています。そして、環境

計画の策定や、再生可能エネルギーや省エネルギー機器・設備導入を促す目的で、事業者向けに、温室効果ガス削減効果の高い新エネ・省エネ機器を設置する際に、経費の一部を補助する施策もあります。ただ、このような施策があることについて認識している事業者もいるようですが、実際問題として、資金作りの難しさや、補助金申請に要する手続きの複雑さゆえ、実行することができない事業者がいるのが現状です。

昨今の経済情勢のもと、資金繰りの厳しい事業者が多いのが現状です。まずは安定的な経営基盤をもつことが必要ですが、かけがいのない“地球”を次世代に引き継ぐためには、環境問題を意識して取り組むことが必要です。そのためには、事業者だけの活動ではなく、行政の施策も重要な要素です。環境問題における中小企業診断士の役割は、事業者が「事業者としての責任」を全うするために、事業活動の中で環境への取り組みを実践するうえで、事業者と行政の仲介役となって環境問題への取り組みを推進することです。

以上、事業者の環境問題への取り組みについて、中小企業診断士の役割は、

- ① 経営支援を通じて環境問題に取り組む意義を説明し、行政の取り組み等を紹介することで、事業者が「環境問題に関心を示し、経営課題とともに環境問題に取り組む」ように促すこと。
- ② 環境問題において、事業者が「事業者としての責任を全うできる」よう必要な行政施策について、行政に働きかけて、行政とともに考えること。

と考えます。つまり、「中小企業診断士」、「事業者」、「行政」が、三位一体で協働活動することが重要です。

板橋区では「緑のカーテン」のさらなる普及のために、たとえば、「緑のカーテンサポーター」の登録を促し、緑のカーテンのための草木の育て方等のアドバイス等にも力を入れています。また、東日本大震災をきっかけとしたエネルギー問題の状況変化を受けて、2012年度に終了する「板橋区地球温暖化防止地域推進計画」を改定します。そして引き続き前述した温室効果ガス削減効果の高い新エネ・省エネ機器を設置される事業者への経費の一部を補助する施策など、様々な取り組みがあります。板橋区中小企業診断士会の役割は、このような板橋区の取り組みについて、事業者を紹介するだけでなく、事業者と行政とともに三位一体で「協働活動」していくことであると考えます。

私は、板橋区中小企業診断士会の会員として、また板橋区民として、その役割を果すべく活動をしていきたいと考えています。

3-3. 地域に密着した介護事業サービスの充実に向けて

株式会社ネクセル 代表取締役 柴田昌行

E-mail:mshibata@nexwell.jp

1. はじめに

本稿では健康、特に高齢化社会における介護事業のありかたをテーマとして取り上げたい。世界で最も高齢化が進んでいる我が国において、平成12年に発足した介護保険制度は今年で13年目を迎える。この間、板橋区においては65歳以上の人口が11万人を超え、実に区民全体の5人に1人を占めるに至っている。

このような65歳以上人口の増加に伴い、介護保険制度における要介護（要支援）認定者も増え、制度開始当初は8,681人であった認定者は、現在では20,000人以上と倍以上に、介護保険の給付額も当初の96億円から約260億円と急激に増大している。今後も、団塊の世代を中心として高齢化が進み、平成32年度には区内の高齢者数は約130,000人となり、高齢化率は23%を超えることが予想されている。

こうした状況の下、単身高齢者等の増加に伴う生活の不安、介護を要する高齢者や介護する家族のニーズの高まり、医療ニーズの高い人や要介護状態の重度化など、多様化した介護ニーズに対応した仕組みの整備がますます重要になってくることが予測される。しかし、金銭的あるいは人的に資源が限られている現状の公的制度の範囲内では、そうしたニーズ全てに対応できない。そのため、公的制度だけに頼るのではなく、近隣地域が一体となった支援体制が期待される。つまり、今後も高齢者が可能な限り住み慣れた地域で安心して住み続けられるよう、地域の特性をふまえた取り組みを進めていくことが求められているのである。

以上の背景を踏まえて、板橋区では介護保険事業計画を策定し、高齢者の生きがいと健康づくりを政策の主要課題の1つとして位置づけ、高齢者が住み慣れた地位で安心して暮らせる環境づくりを推進しており、福祉先進自治体としての評価は高い。

具体的には、策定した介護保険事業計画の中で、以下の4つの基本方針を定めている。

- ・地域ケアとまちづくりの一体化
- ・介護予防・健康づくりへの本格的な取り組み
- ・多様なライフスタイルを支えるネットワークの構築
- ・給付の効率化

本稿では、上記4つの基本方針に沿った形で提言をおこないたい。

2. 提言

① 区内介護施設調査の実施（共通）

現在、全国に介護事業所は多数存在しており、今後も数を増やしていくことが要求される。こうした事業所の開設にあたっては、各自治体では厳格なルールと基準が設けられているため、事前にチェックすることにより、一定の質を担保している。しかし、一旦開設してしまうと、その後は運用面を確認・評価する仕組みは十分ではないため、時間の経過と共に、事業所ごとにサー

ビスにばらつきがでてしまう可能性がある。介護保険制度下で提供されている以上、サービスの質は一定の水準であることが担保されなくてはならない。現在は、東京都が実施する福祉サービス第三者評価や指導検査といった制度はあるものの、全ての介護施設を対象としていなかったり、規定遵守のみをチェックする制度であったりと、決して十分であるとはいえない。

そこで、新たに自治体が独自で全事業所を対象とした定期介護施設調査を実施することで、介護サービスの標準化を図ることを提案したい。調査の方法は、利用者評価と外部専門家の評価を組み合わせる形で実施することが望ましい。また、ここに外部専門家として地域に密着した中小企業診断士を活用することで、経営面全般と同時に地域の実情を踏まえた評価やアドバイスが可能となると考える。

② 商店街コミュニティを活用した地域ケアの充実

板橋区が基本方針の1つとしている「地域ケアとまちづくりの一体化」を実現するためには、行政として商店街コミュニティを活用した地域介護予防を推進することが、行政・商店街・地域住民の3者に有益な結果をもたらすと期待できる。具体的には、未だ要介護認定を受けていないが身体機能が下がってきた高齢者に対して、プレ介護予防事業を商店街のコミュニティを活用して実施する。例えば、商店街の中で高齢者が買物をしたり料理を作ることにより、閉じこもりや認知症の予防にとり組むなど、商店街内の空き店舗を活用して様々な介護予防サービスを提供するコミュニティセンターを開設する。商店街と地域で活動をしている町会等との連携により、地域に根ざした効率的・効果的な介護予防事業の実施により、高齢者の介護認定年齢の引き上げを図れる。同時に、地域商店街の振興・活性化にも役立つことが期待できる。

③ 介護予防・健康づくりへの取り組みによる介護費用給付の効率化

ハイスピードで増加続ける介護給付額を効率的運用によって抑制することは、自治体の財政にとって大きなテーマである。その実現のための1つの方策は「如何にして介護認定者を増やさないか」、つまり年を重ねても元気な高齢者を増やしていくかにある。そのためには「介護予防・健康づくりへの取り組み」が必須となる。先に提案した商店街コミュニティ計画に加えて、以下のような取り組みも提案できる。

具体的には、区内の公民館等、高齢者が通いやすい会場で運動機能向上のための教室を開催する。必要な参加者には送迎もおこなう。理学療法士を中心に健康運動指導士、看護職員、介護職員等が共同で運動器の機能向上に係る個別の計画を作成し、計画に基づき有酸素運動、ストレッチ、簡易な器具を用いた運動等を実施する。また、栄養改善や口腔機能向上などの介護予防講話も加えるなど、より効率的な運用までも期待される。

更に効果を高めるため、参加者全員に自宅での自主トレーニングを行ってもらい、運動記録をつけてもらう。運動記録はスタッフがチェックし、コメントの記入を行うことで意欲の向上を図る。参加回数に応じてポイント付与を行い、貯まったポイントは地元の商店街等で買物券として活用するなどすれば、モチベーションの維持・向上が図れる。

④ 高齢者の多様なライフスタイルを支えるネットワークの構築

平成 18 年 4 月の介護保険制度改正により、今後増加が見込まれる認知症高齢者や中重度者ができる限り住み慣れた地域での生活が継続できるように、新たなサービスとして小規模多機能型居宅介護が創設された。これは、利用者が状況に応じて通いや泊まりを臨機応変に利用することで、地域での生活をより長く継続できる効果を見込んでいたものであり、地域密着型サービスの切り札的存在として導入された。

しかし、例えば板橋区内では、平成 22 年度のサービス利用率が当初計画比に対して 22%にとどまり、当初意図していたよりも地域に受け入れられていない結果となっている。

これは板橋区だけでなく全国的な傾向であり、当該施設の整備が進んでいないことが要因として挙げられているが、介護保険制度上での理想と施設運営の実務の狭間に様々な問題が絡み合っており、抜本的な改善をしない限りは今後も飛躍的な増加は見込めないことが予想される。

そこで、小規模多機能型居宅介護に頼らず、既に開設済みの施設が、互いに協力して、地域に密着したより幅広い介護サービスを展開する必要がある。

そのためには、現行の施設間でのより横断的な情報共有と、各施設の質的なレベルアップが求められる。それを実現するためには、行政が施設同士の情報やノウハウを共有するための研修会を主催して頂ければ一番効果的である。

先般、社団法人日本介護協会が運営する「介護甲子園」において、全国 423 事業所の中で最優秀賞に選ばれた、特別養護老人ホーム ケアポート板橋のように、素晴らしい実績とノウハウをもつ事業所も存在する。こういった事業所の素晴らしいノウハウを横断的に広げることによって、区域内の介護事業所の質的なレベルアップを図ると共に、施設間の結びつきを強めるためには、月に 1 回程度の研修会で事足りる。研修会を重ねることにより、より地域に密着した保たれた水準の介護サービスが実現できることが期待される。

こういった取り組みにおいて、介護福祉の専門家と共に中小企業診断士が加わることにより、研修会の企画・具体化計画・利害関係者の調整・運営サポート・ノウハウの抽出・施設間の情報共有等によって、効果的・効率的な支援が期待できる。

以上。

3-4. はばたけ！ 板橋航空宇宙産業

エーエムティ研究所 代表 小田 澄男

E-mail : amt@dp.u-netsurf.ne.jp ne.jp

2010年に板橋区の製造業調査に携わった。いわゆる鉄工所も数多くあったが、一言でいえば、「仕事が消えた」との反応が多かった。リーマンショック不況が長引いていることを象徴する言葉である。もう一つ気になったのは、事業主の高齢化が進んでいることだ。いわゆる町工場が消えて行く危機感を持った。このままでは板橋の製造業の将来はない、との感想を持った。農林水産業も高齢化が激しいと言われているが、農産物や水産物のニーズがある限り、継続すると想定できるが、仕事が海外に行ってしまった、区内製造業が存続できる保証はないと思った。私の対象地域には金属加工業が多かった。製造業調査の結果を見ると、「金属」は全体1987事業所中297事業所で、全体の14.9%であった。

板橋区では事業所数で33.2%を占める「機械」分野で、光学機器分野を産業振興の軸にしている。私としては、光学産業に続く第二の柱として、成長する航空産業、不確実性はあるものの離陸すれば急激な成長が見込める宇宙産業が有望と考えている。2012年度に、区産業振興公社が「航空産業参入セミナー」をシリーズ化しており、そのセミナーに参加し、情報収集している。そうした情報から、もし板橋区で宇宙航空産業への参入の支援のためには、航空分野で採用されつつある新素材の加工分野の振興とセットで考えることが望ましいとの結論を得た。

ここで、宇宙航空産業の現状を見てみよう。日本の航空産業では、日本企業が製造分担比率の35%を占めるB787が生産台数を2倍とする計画を発表しており、100%国産機であるMRJが2015年にも初納品を控えるなど明るい話題が多い。市場予測でも年率5~10%、10年で2倍程度の成長とするものが多い。宇宙産業は過去5年間年平均18%で伸びており、世界では10年後に5900億ドル（約46兆円）となる市場予測がある。

B787で炭素繊維複合材（CFRP）が全機重の50%使われている。CFRPはトヨタの500台限定の高級スポーツカーの構造材に試験的に採用されている。CFRPでは、日本の3社（東レ、帝人、三菱）で世界シェア50%を占める日本が競合力を有する分野である。CFRPは、加工の難度が高く、日本の中小製造業がその加工技術を身につければ、高い付加価値生産性を実現できよう。

区のセミナーで、主要メーカ技師の話を聞いたが、航空機エンジン素材でも今後10年で更改が進む、とのことである。これまでエンジン素材は超合金と呼ばれるものであったが、耐熱温度は800度ほどが限界であり、1000度を超えるエンジン内では、水冷却などで補完する必要があった。新しく有望視されているセラミック系複合材はセ氏1300度までの耐熱性があり、現在の超合金素材を代替する可能性が高い。

注目したいのは、CFRPにしてもセラミック系複合材にしても、CFRPは自動車や鉄道車輛、セラミック系複合材は宇宙ロケットや宇宙往還船にこうした航空機で開発された素材が転用可能なことである。

10年、20年後の板橋の製造業のために、航空宇宙産業そして新素材加工産業を育成しよう！

3-5. 中小企業のアジアへの進出支援について

伊藤 敦

E-mail : m-a-ito@ma.rosenet.ne.jp

●要約

少子高齢化による人口減少と円高による大手製造業の製造拠点の海外への移転が相次ぐ環境の下、中小企業の成長戦略として、海外からの事業機会を取り込んでいくことの必要性が論じられている。

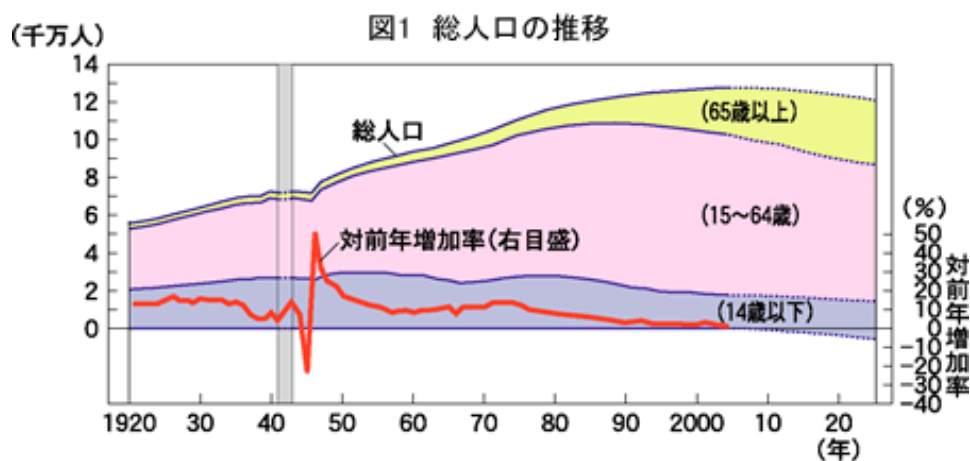
筆者は中小企業のグローバル展開を研究・支援のテーマの一つとして取り組んでいるが、グローバル展開と一口に言っても多種多様であり、これを一概に論じるのではなく、目的・形態毎にきめ細かく課題分析を行わなければならない。即ち、千差万別である個々の中小企業の事情と何のためにグローバル展開を行うのかと言う目的に応じた支援方針を策定することが肝要である。同時に、単なる情報提供や販路開拓支援に留まらず、売上から代金回収まで、また、企業内に一定のノウハウが蓄積されグローバル展開が継続性のあるビジネスとして確立するまで、実務面を中心とした継続的な支援が必要である。専門知識を主体とした公的な支援機関とは一線を画した、企業の“かかりつけ医”的な存在として、中小企業診断士の特性を活かした双方向の支援を継続して行くべきであると考えます。

1. 中小企業のグローバル化の必然性

(1) 国内市場の縮小とアジア市場の拡大：

①少子高齢化による人口減

日本では1998年より少子高齢化による生産年齢人口の減少が始まり、2005年には人口そのものが減少に転じた。また、女性1人当たりの出生率は1.39人(2010年)であることより、今後人口減少の傾向に拍車がかかることは間違いなく、市場規模は縮小する。



② アジア諸国の経済成長による市場拡大

一方、アジア諸国はリーマンショック直後の 2009 年を除き高い経済成長率を達成しており、中間所得者層の拡大・消費市場の伸びによる市場が拡大している。

GDP実質成長率（％）

	2006	2007	2008	2009	2010
中国	12.7	14.2	9.6	9.2	10.3
インドネシア	5.5	6.3	6.0	4.6	6.1
タイ	5.6	4.9	2.5	-2.3	7.8
ベトナム	8.5	8.2	6.3	5.3	6.8
インド	9.3	9.8	4.9	9.1	8.8
日本	2.3	1.8	-4.1	-2.4	2.4

この流れに対応して、日本の輸出を牽引してきた、自動車・電機等のみならず従来の内需型企業（飲料・食品・トイレタリー等）の海外売上比率が急増し、また、サービス業（小売、外食、生命保険等）も海外展開を進めている。この傾向は更に加速され、アジア市場は中小企業にとっても重要なターゲットになると考えられる。

尚、人口減と少子高齢化が避けられない日本市場においては、人口構成の変化に伴う、新たなマーケティングによる市場開拓が必要となる。高齢化等の市場環境に対応した商品の開発に留まらず、需要者個々のニーズにきめ細かく対応した販売方法の導入等が求められる。

(2) モノづくり拠点としての日本の状況：

① アジア諸国と日本との労働コストの差

海外での生産に関わる障壁は、以下の事由によって低下しており、労働コストの低いアジア諸国への製造拠点の移転は、中小企業においても加速されつつある：

- ・製造拠点としてインフラが整備されつつあること、
- ・電子機器を中心として製品のモジュール化により単純労働での生産が可能になったこと、
- ・インターネットの普及などにより日本と現地とのコミュニケーションの簡素化が進んだこと

日本とアジア諸国の平均賃金の差異は次表の通りである。即ち、製造業の作業員においては、タイ、中国が日本の 7～8%、ベトナムが 3.4% ミャンマーは 2.6%であり、労働集約度の高い製造業にとって、海外での生産による生産コストの削減メリットが大きいことが伺える。

【平均月額基本給(単位:米ドル)】

	製造業・作業員	製造業・エンジニア	製造業・マネージャー	非製造業・スタッフ	非製造業・マネージャー
日本	2,965	4,209	5,395	2,940	5,753
タイ	231	540	1,342	549	1,357
中国	217	448	837	571	1,424
インド	188	450	1,034	520	1,274
インドネシア	151	291	783	295	974
ベトナム	101	287	736	344	848
ミャンマー	78	58	280	114	377

2010年JETRO調査

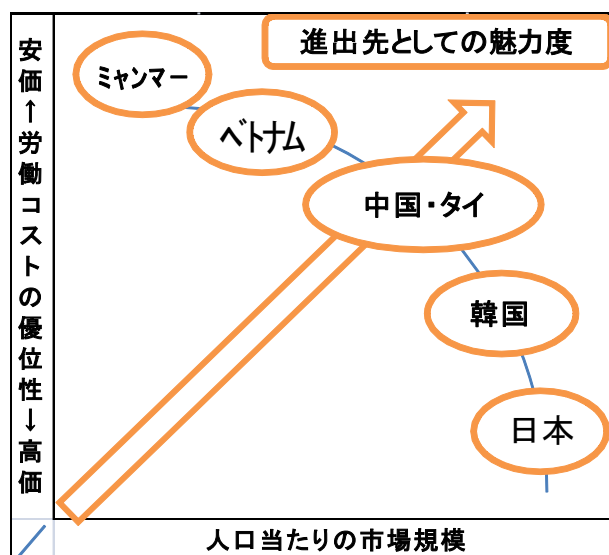
② 円高の影響

円高による国内製造コストの上昇から大手メーカーは製造拠点の海外移転を進めており、2000年頃よりこれに追随する形で下請企業の工場進出が相次いできた。また、工場進出に至らぬ場合でも海外への委託生産、部品の購入によるコスト削減策が講じられており、今後、市場競争力維持のためコスト削減を目的とした海外との連携が更に強化されるものと考えられる。

(3) 中小企業にとってのアジア諸国：

アジア諸国の経済成長による市場の拡大と、製造拠点としての優位性について概略を述べたが、この両点は矛盾する存在である。即ち、経済成長は賃金（労働コスト）の上昇をもたらす。中国の第11次五カ年計画期間(2006－2010年)の最低賃金基準の年平均上昇率は12.5%であり、5年間で1.8倍に増加したことになる。同期間の最低賃金の伸びはインドネシア1.6倍、ベトナム2.3倍になっており、単純に労働コストだけを見た場合の優位性は年々薄れていくことになる。

単に安価な労働力のみを求めてグローバル展開を行った場合は、常に賃金上昇のリスクにさらされ、理屈の上では、進出拠点を中国→ベトナム→ミャンマーと賃金の安い生産拠点を求めて移動せざるを得なくなる。この様な対応は、中小企業にとっては現実的に不可能であり、生産拠点として進出先を決めた場合でも、将来的には当該進出先を製品の販売先として捉えることが必要となる。



2. 中小企業のグローバル展開の目的・形態別の分析

(1) 目的・形態別の分析

前述 1.に基づきグローバル展開の目的と形態を分析すると以下となる：

拠 点	販路拡大(アジア)	製造コストの削減
国 内	➤ 製品輸出 (消費者向け/企業向け)	➤ 部材輸入 ➤ 在日外国人労働者雇用
現 地	➤ 現地販売体制確立 ・自社で販社設立 (消費者向け/企業向け)	➤ 現地生産体制確立 ・業務委託による製造 ・自社工場設立

<販路の拡大>

- ・ 販売する製品が、消費者向け最終製品であるか、企業向け製品（部材を含む）であるかによって対応が大きく異なる。

【企業向け製品】

顧客が特定されるため、仕様に関わる標準/規準が国際的に共通であるケースが多く、また、一般的に顧客側もその規準を熟知している。

【消費者向け製品】

不特定多数が使用するため、仕様書・取扱説明書の現地語化、各国別の規制への対応等が必要。

<製造コストの削減>

- ・ 製造コストの削減においては、海外からの部品調達、海外への製造委託、更に進化した形態として海外への工場進出がある。

【部材輸入】

基本的には売買取引であり、契約に基づき製品やサービスの引渡を受け代金決済するという点において国内取引の延長と考えて良い。

※だからと言って取引が易しいとか、リスクが少ないという訳ではない点には留意を要する。

【海外への製造業務委託】

委託する業務の内容を正確に相手方に伝え、委託先のパフォーマンスが自社にとって満足いくようにするためのマネジメントが必要。更に、現地への投資によって生産体制を運営するとなると経営そのものが必要となる。

そこで、まずは、グローバル展開の目的（どこまでの展開を行うか）を明確にすることが必要である。次図の通りグローバル化の最終形は、海外生産・海外販売、即ち、最適な場所に生産拠点を構え、そこから全世界に向けて販売展開することであるが、どの様なグローバル展開を行うかは個々の企業の事情によって異なり、自社に適した展開を考えねばならない。

【グローバル化の概念図】

製造拠点のグローバル化	市場のグローバル化	
	IN/IN (国内製造・国内販売)	IN/OUT (国内製造・海外販売)
	OUT/IN (海外製造・国内販売)	OUT/OUT (海外製造・海外販売)

(1) グローバル展開に関わるリスク

海外でのビジネス展開については、チャンスと同様に国内取引では想定できないリスクも多く、リスクマネジメントが、成否を握ると言っても過言ではない。

海外への販売、部材調達、生産全てに共通するリスクとして、政治の安定・現地の法制・ロジステック・自然災害等のカントリーリスク、外国為替、商習慣の差異、コミュニケーション等がある。

<海外での事業に関わる一般的なリスク>

- 経 理：決算書類の作成、税務申告が現地語・現地制度対応である為、財務・経理を現地社員に任せざるを得ず、日本人社員が実態を十分把握できない。
- 金 銭：日々の金銭出納や業者選定業務は、業務効率から現地社員に任せざるを得ず、横領・贈収賄などの不正行為を管理しづらい。
- 労 務：労働争議による業務遂行の遅延、想定外の費用の発生。事態収拾に向けて対応も現地人に任せざるを得ない。
- インフラ：電力不足、港湾ストその他、インフラ面での想定外の問題発生による業務遂行の遅延・追加費用の発生の可能性がある。
- その他：政治的不安定・現地の法制・ロジステック・自然災害等のカントリーリスク、外国為替、商習慣の差異、コミュニケーション上の問題等。

<海外への販売に関わるリスク>

- 注文キャンセル・支払不履行のリスク：
国内取引が信用に基づいて実施されるのに対して、貿易取引は金融機関による保証に基づいて実施されて来た。情報面の制約もあり、海外の販売先に対する信用の供与が極めて難しく、注文のキャンセル、支払不履行のリスクが大きい。これをカバーする手段として LC による決済が一般的であるが、LC 受領後の生産手配では、納期等の柔軟な対応を含むビジネス全体の機動性が損なわれる。

<海外からの部品調達、製造委託に関わるリスク>

- 契約不履行、品質問題等への不十分な対応のリスク：
発注した部品・委託した製造に関わる品質、納期等の契約不履行のリスク。アフターサービスや不具合発生時の対応に関わるリスクがあり、結局、支払った代金相当の結果を得られない可能性がある。

<海外での生産体制の運営に関わるリスク>

- 暗黙知に基づく経営：
中小製造業の場合、その強み（製造上や工場運営上のノウハウ）が社長及び一部の幹部社員に暗黙知として蓄積されており、社長や幹部社員自らが直接海外での工場運営を行わない限り、これを形式知として外部に移植することが極めて困難である。
- ノウハウの社外流出：
逆にノウハウを形式知化し、移植が成功した場合、現地社員によってその強みが外部に持ち出されてしまう恐れがある。

- 自社の分析が不十分：

中小企業においては、強みの部分だけを日本に残し、誰でも出来る他の作業だけを海外で行うと言った切り分けが、極めて困難である(そもそも、自社業務の分析が十分行われていない場合が多い)。

3. 中小企業診断士による支援

以上の通り、一口にグローバル展開と言っても取組の方法や必要なリスク管理は多種多様である。

一方、中小企業側の事情も当然ながら、多種多様である。

その中で、企業が自社の生き残り・持続的な成長のために、自身の課題とその解決策を定めることが肝要であり、グローバル展開は、解決のための選択肢の一つに過ぎないことを理解するべきである。

そこで、グローバル展開の可能性の検討を発端とし、企業の将来像を見直し、経営計画策定の支援が中小企業診断士の重要な役割となる。

① 目的・形態毎の個別の支援方針の検討に先立ち、自社の経営資源を棚卸し、その強み（今までのビジネスにおける成功要因）を確認したうえで、経営計画策定の支援を行う。新たなビジネス環境において成功するためには、その環境下でも、既存の成功要因を発揮することが必要条件であり、これが毀損される可能性が高い場合はグローバル展開そのものを見直す必要がある。

② 特に社長のワンマン経営の企業においては、強みが社長の暗黙知に留まり、社内で共有されていない場合が多く、まずは、グローバル展開の検証の目的のみならず将来の事業承継のためにも、強みを「見える化」しておくことが必要である。

③ 実際のグローバル展開においては、JETRO の様な機関よりかなり仔細に亘る情報提供を受けることや展示会出展やビジネスマッチング等販路開拓の支援を受けることは可能である。

一方、中小企業診断士による支援は、単なる情報や機会の提供に留まらず、

- ・企業と一体となって、その強みをグローバルな環境においても発揮できる体制とリスク対応策の構築を支援すること、

- ・海外とのやりとりにおいて日々発生する諸問題についてタイムリーな助言を行うことが求められる。

グローバル展開を決めることが支援の目的ではなく、開始後も定期的に状況をモニタリングして、都度適切なアドバイスを行えるハンズオン体制の構築が、継続的な支援には不可欠である。

都内 No. 1 の工業生産額を誇る板橋区においては、グローバル展開の実践により、更なる成長が期待できる中小企業が多数存在する可能性がある。我々、中小企業診断士は、企業の“かかりつけ医”として、各企業の個々の事情に応じたカスタマイズの支援と、ハンズオン体制による継続的な支援により、板橋区中小企業の益々の発展に貢献して行きたいと考えるものである。

4－4．災害復興対応

4-1. 東日本大震災に関わる診断士の活動報告

～ 震災復興と防災に関わる諸活動と求められる職能 ～

東京都中小企業診断士協会 地域支援部 中村 稔

E-mail : miru921107@ybb.ne.jp

●要約

筆者は、一社) 東京都中小企業診断士協会地域支援部に所属し、その活動の一環で震災復興支援に関わってきた。また個別の活動の中でも震災復興に協力、支援を行ってきている。その主な内容は、震災に関わる復旧・復興支援、並びに震災への備えといった対策・対応に関する活動である。具体的には、東京都災害復興まちづくり支援機構(※1)を通じての大船渡市での復興支援活動、また同機構が行なっている都市復興模擬訓練等への専門家協力がある。また、民間企業への支援、東松島市におけるグループ補助金の申請書類作成支援なども行っている。更には、それら様々な活動についての報告会や各種政策提言、中小企業診断士協会内での理論研修やBCPの講師も務めている。

今回の報告はこれまでの活動を整理すると共に、災害時における診断士が果たす役割とその可能性について述べている。過去の震災や災害の教訓から何を学びどう生かしていくのか。首都直下型地震や東南海地震が起これと言われている昨今、災害への備えに対する診断士の役割は一層大きくなっている。

1. 復興支援活動の事例

(1) 災害復興まちづくり支援機構に関わる震災関連事業

①大船渡市支援

一社) 東京都中小企業診断士協会は災害復興まちづくり支援機構の会員としての活動を行っている。その活動の一貫として、震災後被災地である大船渡市末崎町(基石地区、綾里地区等)での支援活動を実施してきた。震災後1年9ヶ月が経過する中、第14回を数える復興協議会を通して、住民の防災集団移転促進事業による高台移転が実施されつつある。また産業面での支援活動では、中小企業基盤整備機構が主体となって実施されてきた仮設店舗の入居支援や観光面で囲碁大会の企画・運営支援(H25.6月開催予定)、震災学習ツアーの企画・実施運営。その他、個別企業への相談会などを開催してきた。



【基石地区復興協議会の様子】



【三陸の豊かな観光資源】



【綾里地区幹部会議の様子】

②都市復興模擬訓練への専門家協力（品川区、板橋区、世田谷区等で実施）

まちづくり支援機構では、東京都が主催する「都市復興模擬訓練」や区が主催する「都市復興プログラム（※2）実践訓練」に専門家として支援協力を行っている。これら訓練の参加対象は、各区の都市計画課や都市整備課といったまちづくりを担う行政職員である。訓練は、行政職員、住民の皆様、各種専門家（司法、不動産、建築、経営等）と一緒に街を歩き、設定された震災条件において発災後の被害想定を行い、行政職員が復興計画を策定していくといった内容になっている。復興計画の策定はグループごとに行われるため、各種専門家が各グループに入り、計画策定時に助言を行い訓練のサポート、運営していく。

その際、中小企業診断士は主に工業地区、商業地区といった産業の復旧・復興及び振興での助言を求められることが多い。安心安全な街づくりと賑わい再生をどのように実現していくのか。復興計画策定時での診断士の意見が求められる機会が増してきている。

- ・2009年：東京都都市整備局主催 都市復興模擬訓練：品川区戸越銀座周辺
- ・2010年：東京都都市整備局主催 都市復興模擬訓練：板橋区大山駅周辺
- ・2011年：世田谷区都市計画課主催 都市復興プログラム実践訓練：世田谷区太子堂付近
- ・2012年：東京都都市整備局主催 都市復興模擬訓練：中野区野方地区



【街歩き、被害想定（品川区）】



【復興計画作成中（板橋区）】



【発表会の様子（板橋区）】

（2）行政、及び支援機関等を通じての支援活動

①「被災地事業継続特別支援事業」への派遣

同事業は、東京都が事業主体となり、申請窓口は東京都団体中央会、案件の審査は東京都中小企業振興公社が担当し、実施した事業である。

東京都内に本社登記した会社の事業所が、被災地で損壊等の被害を被った場合に、その修理代の半額を助成する（500万円～8000万円以内の助成）といった事業である。同事業に診断士約200名が登録参加し、実際に約150社の企業が同事業を利用、施行された（平成25年2月28日支援完了予定）。

②「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」への支援者派遣

震災後の地域復興のリード役となり得る「地域経済の中核」を形成する中小企業等グループ（同じ業界や同様のテーマを持つ事業者）が、復興事業計画を作成し、県の認定を受けた場合に、施設・設備の復旧・整備の助成を受けることができる。補助率は、中小企業を対象とした場合、掛かる費用の75%（国50%、県25%）である。事業主体は経済産業省である。

筆者は東松島市商工会管内における事業者の申請書類の作成支援に携わった。第5次公募（公募期間、平成24年5月1日～31日）にて申請した事業者グループのご支援であったが、幸いにして支援した

5 グループ全てが、同事業による助成金を受けることができた。

現在は、第6次申請を受け付け中である（公募期間：平成24年11月9日～平成25年1月11日）。

<http://www.meti.go.jp/press/2012/11/20121109001/20121109001.pdf>

（3）民間企業、各種団体への支援活動等

①気仙沼「復興豆腐」の支援活動

震災により全壊した豆腐屋さんをご支援する取組みを行った。きっかけは、気仙沼市を調査で訪れていた中小企業診断士の千種先生（板診会所属）が被災された豆腐屋の店主と知り合いとなったことである。

主な支援内容は、新製品の開発、製造工程の見直し、販売支援等である。震災後8カ月後の11月11日11時に同店は新装オープンすることができ、その後、売上げは被災前の水準に回復している。

継続的な支援活動を行う観点から、これまで4回を数える気仙沼「復興」ツアーを実施、また普段はFacebookを活用し、店主や気仙沼市民との交流、支援者同志の交流を行っている。最近では、支援の輪はますます広がり、支援グループ間交流へと発展し、より多面的な活動になってきている。



【復興豆腐の店頭看板】



【第一回支援ツアーのメンバー】



【合同イベント開催 2012. 11. 24】

②福島県東白川郡への被災状況調査

東日本大震災発生後の約1ヶ月たった4月8日、福島県東白川郡にある矢祭町、塙町、鮫川村を訪問した。同地域は、中小企業診断士の山下義先生らが、以前より防災と地域振興とを組み合わせた支援活動である「防災グリーンツーリズム（注3）」や農商工連携・農業の6次産業化の支援をおこなってきた地域である。

そのため、震災後間もない期間にも関わらず、同行した5名の訪問を快諾していただいたという経緯がある。

主な訪問地は、以下の4ヶ所ある。

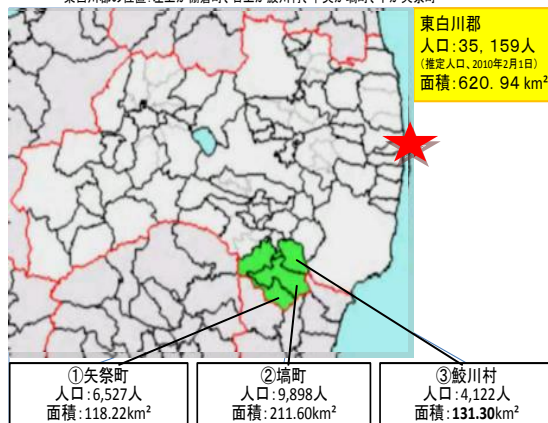
- ・矢祭町商工会 (<http://www.shokokai.or.jp/07/0748210000/index.htm>)
- ・有限会社・でんぱた (<http://www.denpata.com/>)
- ・塙町道の駅はなわ (<http://www.michinoeki-hanawa.jp/>)
- ・鮫川村手まめ館 (<http://www.vill.samegawa.fukushima.jp/index.php?code=196>)

訪問にあたり、中小企業診断士の有志が作成した「各省庁の『東日本大震災』に関する緊急措置特集（計146ページ）（※注1）」http://www.t-smeca.com/shibu_info/ を持参し、復旧・復興の一助としていただいた。

1. 訪問先: 東白川郡

新市場創造研究会

東白川郡の位置: 左上が楯倉町、右上が鮫川村、中央が塙町、下が矢祭町



2011/7/15

MSL経営サポート研究所 中村 稔

3

2. 各種活動報告・研修活動

(1) まちづくり支援機構主催の災害復興シンポジウム

2012年7月17日、第6回災害復興シンポジウムが都庁第1庁舎の5階大会議場にて開催された。主催は災害復興まちづくり支援機構、共催は東京都である（パンフレット写真参照）。

同シンポジウムは、三部構成となっており、第一部：「東日本大震災に於ける専門家の活動」の報告、第二部：「東日本大震災から見てきた首都直下地震への対応」、第三部：総括、「住民と行政と専門家の役割」明治大学大学院特任教授 中林先生から総括という内容であった。

同シンポジウム第二部で、筆者は「コミュニティごとの集団疎開制度」というテーマでの報告を行っている。



【シンポジウムの様子（都庁第一庁舎）】

(2) 理論政策研修

中小企業診断士の資格は5年間に一度で更新手続きを取必要がある。

その更新要件に「知識の補充要件」というものがある。これは登録有効期間（5年）内に5回の大員認可を受けた研修機関が実施する「理論政策更新研修」等を受講するといったものである。

筆者は、平成24年度の中小企業診断協会が実施した同研修において、「災害復興・対策支援—求められる中小企業診断士の職能—」というテーマで、東京協会の地域支援部のメンバーと同研修の講師、及びパネルディスカッションのパネラーを担当した。

研修では、診断士が東日本大震災に対して、具体的にどういった備えをして、どんな活動をしてきたかについての報告と、それらを踏まえ、今後、診断士がどういった職能を身につけるべきかについての講義がなされた。

平成24年度理論政策研修

災害復興・対策支援

—求められる中小企業診断士の職能—

★パネルディスカッション

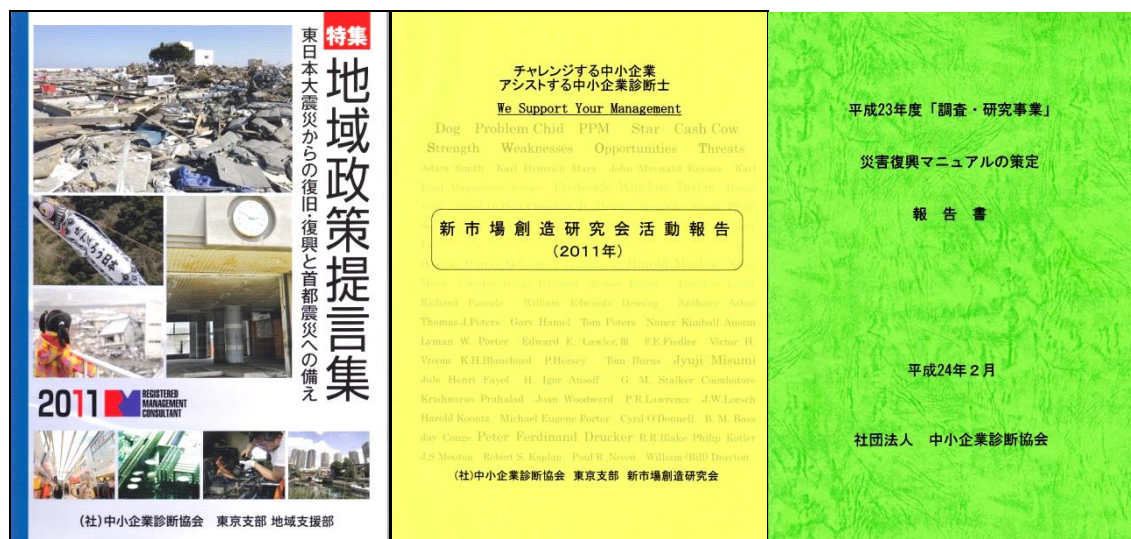
講師：中小企業診断士 八嶋 憲治
中小企業診断士 藤田 千晴
中小企業診断士 中村 稔

(3) 各種提言・報告・マニュアル等の寄稿

震災に関わる一連の活動報告や提言、マニュアルといった形での各種投稿を行ってきた。

以下に、主に発行に関わったものを挙げる。

- ・社) 中小企業診断協会 東京支部発行 「地域政策提言集 (2011 年)」
- ・社) 中小企業診断協会 東京支部 新市場創造研究会発行 活動報告書 (2011 年)
- ・社) 中小企業診断協会 平成 23 年度「調査・研究事業」 災害復興マニュアルの策定
- ・一社) 東京都中小企業診断士協会発行 TOKYO-SMECAニュース 他



3. 求められている診断士への職能

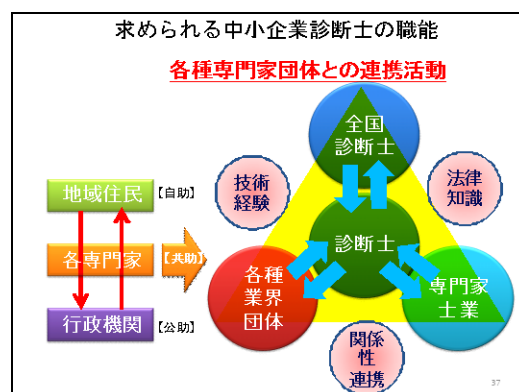
(1) 災害において診断士の求められる職能：

東日本大震災は、大規模災害が起こってから行動を開始しても、効果的支援活動が行えないことを教えてくれた。診断士は、震災の復旧・復興においては、産業面における活動の担い手として期待されるところが大きい。一連の復旧・復興活動を、①「平素からの関係性作り」、②「連携」、③「コーディネート力」といったキーワードごとに整理する。

①「平素からの関係性作り」について

産業面での復旧・復興活動は、救命・救済といった復旧の初期段階の活動が終了した後に行われる。従って、同業務に関わっていくためには、平常時から関係性作りや事前準備が成されていることが円滑な支援活動につながる。また発災後であれば、復旧・復興の初期の段階からのボランティア活動等に関わっていくことで、支援業務につながっていくと考えられる。

診断士は大規模災害を想定しながら、平素から、行政や関係支援機関（商工会議所、JA、漁業組合等）との関係性を密にしておく必要がある。また他の土業との連携、並びに全国の診断士支部（会）との関係性を密にしておく必要がある。（右図を参照）



②「連携」について

震災後に被災地を訪問すると、多種多様な相談を受けることになる。その場合、司法、不動産、建築、労務、税務といった相談には、各種士業が連携して対応することが好ましい。例えば、災害復興まちづくり支援機構での被災地支援は、そういった対応が取られている。このモデルは今後の参考になると考えられる。

また、各種業界団体（商工会議所、JA、漁業組合）との「連携」も必要である。東日本大地震では漁業関係の復興支援の依頼が多数寄せられた。連携による関係性強化を図りたいところである。

更に、全国の診断協会の各支部との「連携」強化が必要である。災害はどこで起こるかが分からないため、支援体制と受援体制の両方を整えておく必要がある。

連携については、関係性強化の他に、普段から復興における法律知識や技術等の習得も必要である。これは、連携体での円滑な活動を促進するものである。

③コーディネート力

診断士は、全体をまとめるコーディネート能力が求められる。これは、行政・支援機関との連携する際に求められる能力であり、また各種専門士業が集まった際の会合や被災地での復興会議においても必要である。更に被災地の復興事業者、BCP策定や運営管理時、災害復興模擬訓練においても必須の能力である。普段から、「コーディネート力」を意識したトレーニングが必要と言えよう。

【語句説明】

※1 災害復興まちづくり支援機構

災害復興まちづくり支援機構は18の専門士業団体からなる組織で、大規模災害における緊急・応急対策や復興対策を、各専門家が連携して迅速かつ円滑に進めていくことを目的に設立された民間団体である。 ホームページ：<http://www.j-drso.jp/>

※2 都市復興プログラム：

世田谷区が、大規模震災時に「被害を最小に抑え、被害発生後の円滑な復興を図る」ことを目的として発行した災害復興マニュアルである。今回の訓練はこの「都市復興プログラム」を実践的に学ぶ場として開催されている。世田谷区都市整備部都市整備課が発行・編集を行なっている。

平成13年3月に初版を発行。平成18年3月に改訂版が出されている。

※3 防災グリーンツーリズム：

2008年10月23日、「防災グリーンツーリズム」宣言が、新潟県の泉田知事により宣言された。それは、2004年の中越地震、2007年の中越沖地震等、災害に見舞われた経験を踏まえ、仮に首都直下地震が起こった場合に、最大で約700万人出でであろうと言われている避難者を、新潟県で最大100万人を受け入れるといった構想である。

「防災グリーンツーリズム」は、「防災」と「グリーンツーリズム」を合わせた内容である。平常時には、農産物の都内での直売会の開催、または都会の住民がグリーンツーリズムを楽しむといった近い関係を構築しながら、緊急時には、食料の相互供給や避難先として利用するといった防災的な機能を有している。

以上